

## 【研究ノート】

# 中年期サラリーマンのモチベーション阻害要因の研究 Factors that Inhibit the Motivation of Middle-Aged Office Workers

石川 雄一  
ISHIKAWA Yuuichi

## 【要旨】

日本型雇用システムの本質は「職務の定めのない雇用契約」であり、そこから必然的に独特な人事制度が生まれている。この制度には従業員のモチベーションを阻害する要因が内包されているとの仮説検証の足掛かりとするため、関連する先行研究をレビューする。人事制度に内包されるメカニズムと、身体的、精神的、仕事上の様々な危機要素が重層的に作用し、中年期サラリーマンはモチベーション維持が困難な状態に陥っている。

キーワード：日本型雇用システム、ラジアー理論、内発的動機づけ、中年期の危機

## 1. はじめに

中年期サラリーマンのモチベーション問題が継続的に報道されている<sup>(1)</sup>。指摘されているのは、働く意欲を減退させ給与に比して成果を上げられない状態である<sup>(2)</sup>。本稿の目的は、彼らがモチベーションを低下させる要因は、日本型雇用システムに内包されているとの仮説に基づき、経済学、社会学、心理学など各分野の先行研究をレビューし、その要因を解明すること、なかでもラジアー型賃金モデルが、中年期以降モチベーションに影響を及ぼすという仮説についての考察を示すことである。

はじめに簡単に日本型と呼ばれる雇用システムの背景を述べる。アベグレンが『日本の経営』(2004)において記した「lifetime commitment」は終身雇用と訳され、年功賃金制、企業別組合、とともに「三種の神器」と呼ばれる日本の特徴であるとされた。このシステムは定年までの雇用を保証し、国の年金制度への橋渡しをすることで、生涯の生活設計が成り立つように維持されていた。高度成長期には日本企業の強みとして賞賛されたが、1990 年台バブル崩壊後の低成長期に入ると、一転して経営の重荷となった。失われた 20 年を経て、今日抜本的な改革の必要性が叫ばれている。日本型雇用システムの本質は「職務の定めのない雇用契約」という点にある。欧米では職務（ジョブ）に対応する労働者を雇用するが、それとは異なる職務規定のない雇用契約である。濱口はこれをメンバーシップ型と呼び、ジョブ型との雇用形態を対比した（濱口 2011）。

\*立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科博士課程後期課程

## 2. 日本企業の組織社会化と人事制度の特徴

### (1) 組織社会化

日本の人事制度は新卒一括採用を前提に構築されている。入社と同時に開始される組織社会化<sup>(3)</sup>は重要なファクターである。4月一括採用という状況を利用して、白紙に描くがごとく急速にその組織風土に染めることが特徴である。入社初期の off-JT 研修を経たあとの教育訓練は主に OJT によって行われる。入社数年で当該企業カルチャーが刷り込まれ、「わが社意識」が刻印される。若年時には業務習熟のため長時間労働が促され、無我夢中のうちに会社人間が形成される。企業は、社内旅行や運動会などに、福利厚生費という付加的な人件費を計上している。厚生施設や社内預金、持株会、などの環境は、一生涯のメンバーシップを醸成する。このようにして、企業ごとの強固な職業アイデンティティが植え付けられる。

### (2) 人事制度の特徴と実態

選抜を急がない遅い昇進制度も日本の特徴であり、同期入社の足並みをそろえる効果を持っている。人事制度は、時代を反映しながら変化してきた。以下典型的な大企業のいわゆる総合職の事例を見ていく。

入社後3か月の研修を経て7月1日付で正式配属となり、それ以降3年から5年の周期でグローバルな人事異動が行われる。入社後数年から主任、課長代理、課長（ここから管理職）、次長、部長、執行役員というステップで選抜昇格が行われる。人事制度は複雑であるが、基本的には年次と能力評価に基づく「職能等級制」である。30歳台半ばから課長昇格（ここから管理職）、40歳台の半ばから部長職への選抜（25%程度）が行われる。55歳が役職定年であり、役員に昇格（5%程度）しなければラインオフまたは出向などになる。

課長昇進は同期入社者の50%程度（バブル以前は70%以上）である。とはいえ2000年頃からピラミッド型組織が崩れフラット化（なべぶた型）が進んだため、マネジメントを担う管理職ポストは激減した。その結果担当課長と呼ばれる、業務に変化なく担当を持つ名ばかり課長が増えた。こうした管理職へのトランジションの困難化も、中年期のモチベーションにマイナスの影響を及ぼす要因である<sup>(4)</sup>。

1990年代から導入された「成果主義評価制度」は、目標管理によって年間目標の達成率査定が行われABCランクが決まる。ランクに応じた成果報酬が支払われるから、年収が変動する。成果主義人事制度は、社員のモチベーションにドライブをかける目的にも関わらず、達成感よりもむしろ疲弊感と失望感を助長させる結果を招いた。この制度は中年期のモチベーション喪失に大きく影響した。

47歳時に全社員対象に行われるのが、いわゆる「ライフプラン研修」である。内容は2012年以降、主に50歳前後から始まる他社への出向、転籍に向けての心構えの再確認の意味が強まった<sup>(5)</sup>。しかし研修の趣旨にもかかわらず前向きな動機づけにはなっていない。

### 3. 日本型賃金制度（ラジアー理論およびホステージ理論による解析）

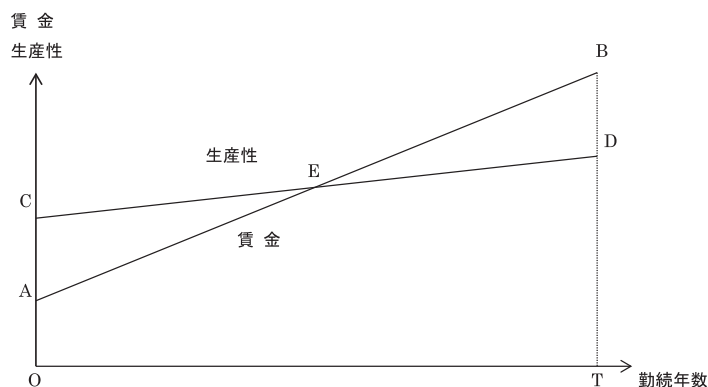
日本型雇用システムの特徴である、長期雇用（終身雇用）と年功賃金制度を説明する際にしばしば登場するのがエドワード・ラジアーの理論である。

#### (1) 定年制と年功賃金のしくみ

ラジアーの論文「Why Is There Mandatory Retirement?」(1979) は、定年退職制度の存在理由を明確に説明している（清家 2003）。若年時には生産性（貢献度）に比して低く、中年時以降は生産性（貢献度）よりも高い賃金が支払われるのが年功賃金の特徴である（図 1）。会社にとって新人社員への投資は莫大である。早期に退職すれば初期研修費用等のコストを取り戻せないから賃金は低く抑えられる。やがて生産性が向上してもしばらくは昇給が追い付かず、中堅になって賃金と生産性が一致する（図 1 の E）。中年期以降には、貢献度より高い賃金が払われることでバランスがとられる。理論的には OCDT と OABT は等しい面積となるが、言い換えると△ACE で企業が預かった部分と△BDE が一致する時点に定年退職年齢 T が決まる（清家 2003：13）。このように定年制を前提とした年功賃金がラジアー型になることには必然性があると言える<sup>(6)</sup>。

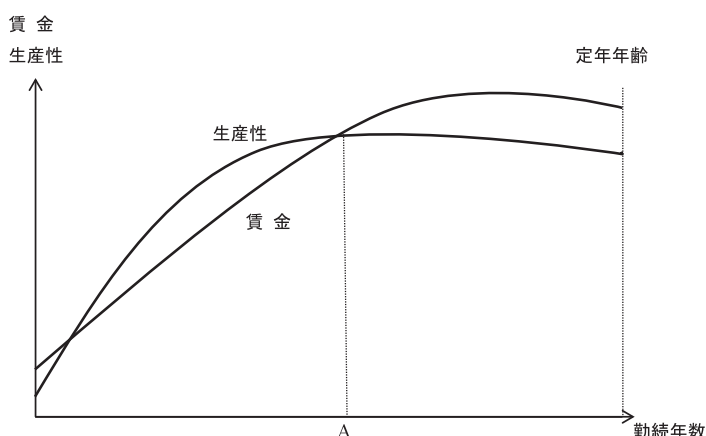
加護野と小林はラジアーと同様の賃金モデルを、より実態に近い形で示し（図 2）次のように説明した。「日本の産業社会には、特徴的な取引方法が存在している。それは、市場では自由取引できない資源をお互いに拠出しあって、取引からの退出障壁をつくり、その中で競争的な取引をするという方法である。その典型は、企業に対する従業員の見えざる出資である」（加護野・小林 1989：73）。この出資に対するリターンは中途退社をすれば放棄しなければならないから、見えざる出資は、退出の障壁となって終身雇用は維持される。従業員が出資による債権によって会社に縛られるという意味でホステージ（人質）と呼ばれた。

図 1 ラジアー・モデル



ラジアー（1998）、清家（2003）より筆者作成

図2 ホステージ・モデル



加護野・小林（1989）より筆者作成

## (2) ラジアー型賃金が従業員のモチベーションを阻害するとの仮説についての考察

ラジアーはこのモデルを「年功型インセンティブ制度」とし、若い時に暗黙のうちに企業に貸しを作っているとする。「日本の労働者はアメリカの労働者よりも企業に対する融資額が大きい」（ラジアー 1998：301）と述べ、右肩上がり賃金について「職業生活の最後にやってくる高賃金が、通常の定年退職日まで確実に企業にとどまるように労働者を動機づける」（ラジアー 1998：310）と指摘している。ラジアー（ホステージ）型賃金モデルの効果について考察すると次の様に整理できる。

- ①入社から中堅に至る過程では、情報の非対称性から賃金制度の持つ見えざる債権を知りえない。従って仕事へのモチベーションには影響を与えない。
- ②将来の企業業績は不透明であり、40年にわたる社員のキャリアをあらかじめ確定することは不可能だから見えざる債権は不確実である。
- ③中年期以降に希望退職や出向を迫られ将来の収入を認識したとき、転職市場のタイトさを知り転職せず留まるという選択を後押しする効果がある。
- ④定年退職金や年金が現実的になり将来の生活設計を考える時期に、見えざる出資による債権が支払われることが認識されるから、定年まで会社にとどまる誘因となる。
- ⑤制度上中年期以降に生産性を超える賃金が支払われることに妥当性があるから、中年期以降の高い賃金への非難は適切ではない。

以上の考察からラジアー型賃金モデルは、若年時のモチベーションには影響を与えないが、中年期以降には将来への安心感を引き出す効果が大きく、モチベーションのマイナス要素として強く働くとの結論を導くことができる。

## 4. 動機づけ理論

仕事へのモチベーションに関する理論は、人事制度との関連でどのように作用する

か検討する。ここでは代表的なハーズバーグの「動機づけ衛生理論」とデシの「内発的動機づけ理論」を取り上げる。

ハーズバーグは、10 年に及ぶ動機づけの心理学的実験調査の結果に基づき、仕事の内容のみが動機を誘発することから「動機づけ要因」と呼び、一方仕事の達成に直接関係を持たない環境は、予防的な役目しか持たないことから「衛生要因」と名づけた。6 項の動機づけ要因の中では、達成、承認、責任、の満足度が高く、会社の政策と経営、作業条件、身分、また給与は衛生要因で不満要因になりがちであるとした（ハーズバーグ 1968：144）。

デシは「個体には、有能さと自己決定の感情を求めようとする一般的欲求がある」（デシ 1980：70）とし、「人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であるかと感知することのできるような行動」を内発的動機づけと定義した（デシ 1980：68）。自己有能感と自己決定感によって構成されている内発的動機づけは、他者による賞賛や支援など与えられた環境によって獲得できるものではない。

高橋は次のように整理している。外的報酬は二つの側面を持っている。①受け手の行動を統制し、特定の活動に従事させ続けるための統制的側面と、②報酬の受け手に自己決定的であることを伝える情動的側面である。①であれば自己決定感は弱まり、報酬獲得のために従事していると知覚し始める。②であれば自己決定の感覚が強まる。業績を条件として与えられる報酬は、外的に動機づける効果はあるが、統制的側面が機能すればするほど、人間は内的な情緒の状態を報酬とは考えず、外的報酬の獲得のために働くようになる（高橋 1993）。このように昇進、昇給、ボーナスなどは内発性を阻害し、自律性を低下させるように機能する。成果報酬は一時的にモチベーションを促進する効果は大きい、マイナス評価の時点では喪失要因に変化する。従って成果型評価制度は、結果的にモチベーション阻害効果を拡大する危険性を有する。

## 5. 中年期を取り巻く環境要因

中年期サラリーマンの置かれた環境について、そのほかの主な先行研究を見て行く。彼らを取り巻く環境は「中年期の危機」という言葉から伺い知ることができる。

### (1) リアリズム（現状直視）

岡本は「ライフサイクルのなかで、40 台を中心とした中年期は、人生の曲がり角であり、自己内外の多様な変化が体験される危機期である」（岡本 2010：126）とし、危機の構造を次の 4 層構造で説明した。第 1 層目が「心理的变化」、中核的心理は「自己有限感の自覚」である。2 層目は「生物学（身体）的变化」、体力の衰えなどである。3 層目が「家族における変化」で、家族構造の変化により発生する様々な課題である。そして 4 層目が「職業における変化」である。1 層目から 3 層目までは中年期の誰にでも当てはまることだが、これらが「職業における変化」に重なることで危機は深刻になる。

金井は、中年期は危機の構造を自覚し夢と現実の折り合いをつける時期であり、職業上の達成や昇進・挫折などによるリアリズムを直視させられると指摘している（金



井 1996) <sup>(7)</sup>。

## (2) 学習性無力感

セリグマンは、無力感、やるせなさ、無気力は生まれつきのものでなく、学習された結果であることを臨床研究で明らかにした（セリグマン 1986）。企画書が通らない、上司がパワハラ的で息が詰まる、何を言っても無駄だなどの無力感を突き付けられる体験が繰り返されることで、個人の力では何も変えられないことを学習する。この「学習性無力感」は、多くのサラリーマンが経験することである。ポイントは「繰り返される学習」にある。

## (3) 感情労働

ホックシールドは、感情労働は賃金と引き替えに売られ、交換価値を有するものであり、「感情自体の管理、深層演技に踏み込まざるを得ない、人の自我を蝕み傷みつける」（ホックシールド 2000）と指摘する <sup>(8)</sup>。CS（カスタマーサティスファクション）が強調される時代以降、感情労働を強く求められる環境となった。

サラリーマンは多かれ少なかれ、上記（2）と（3）の要素によって精神的なダメージを受ける経験をする。近年組織の活性化をめざして、内発的動機づけを高める施策を講じる企業が多くなっているが、一面的な施策の強要は「自己実現の罨」「やりがい搾取」などのワードで表現される状況を生んでいる。

## (4) キャリア・アンカーの不一致 <sup>(9)</sup>

シャインは就労から 10 年程度経た段階で、仕事と自らのキャリア・アンカーの一致を確認することの重要性を述べている（シャイン 2003）。キャリア・アンカーは本質的・生得的なものであるから、これが仕事と一致しない場合はストレスとなりえる。筆者が行ったインタビュー調査においても、キャリア・アンカーとモチベーションの整合性は、高い精度で確認することができた。

以上の先行知見からも、サラリーマンは長期にわたり様々な精神的・心理的ストレスにさらされることが確認できた。仕事への不一致感を訴える社員は多く、メンタルトラブルが増加している環境下で、中年期はこれらを乗り越えまたは内包化、潜在化して到達した時期だと言える。

## 6. 結論と今後の展望

本稿では各分野の先行研究をレビューし、代表的なモチベーション阻害要因を提示した。中年期サラリーマンには、複数の要因が重層的に襲い危機をもたらしている。中でもラジアー型の賃金後払いモデルは、中年期以降に大きな影響を与えることが確認できた。今後はここで導き出された仮説を検証するために、複数の知見をツールとしてインタビュー調査を実施し類型化し、これらの要因がどの程度、どのように彼らに影響を与えたか分析し、検証に向けた研究を進める所存である。

## ■註

- (1) 2019.11.12 朝日新聞朝刊「妖精さんと呼ばれる人たち」、2020.1.17 日本経済新聞朝刊「オプジェ社員を生むな」など多数。
- (2) 調査事例：株式会社パーソル総合研究所／法政大学石山研究室、「ミドル・シニアの躍進実態調査」2017 年 5 月 12 日～14 日実施。対象：従業員 300 人以上企業の 40 歳から 69 歳の男女 2,300 人。「ジョブ・パフォーマンス尺度」を用いたアンケート調査。  
「自分の仕事の成果に対し、躍進していると感じる」：21.2%、「仕事の成果に自信が持てない」：30.3%、「中間層」：48.5%という結果だった。
- (3) 組織社会化の最大公約数的定義は「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」（高橋 1993）。
- (4) 組織のフラット化はマネジメントの困難さを増大させた。①マネジメントスパンの拡大、②ブレインマネジメント化、③代行経験の不足、④構成員の多様化、などである。
- (5) 「キャリアデザイン研修」の目的は、「自己理解を深め、たとえ処遇の向上を望めなくても、自らの仕事を通じて実現したい価値観（WILL）や強み（CAN）を期待される役割（MUST）に統合させることで、モチベーション高く働くマインドセットを促すこと」。内発的動機づけを再起させる目的だが、社員間では「たそがれ研修」と呼ばれている。
- (6) 川口大司ほか「年功賃金は生産性と乖離しているか：工業統計調査・賃金構造基本調査個票データによる実証分析」（2007）。1993 年から 2003 年の工業統計調査と賃金構造基本統計調査の数値データ分析。ラジアー型カーブは中小企業でも存在し、その傾斜は企業規模が大きくなるほど急になることが確認されている。
- (7) 金井はミドルの現状を考えるキーワードは、①リアリズム、②ポータブルスキルの蓄積、③ホステージ、④学習性無力感、⑤ミッドライフの生涯発達課題、⑥コーホート効果、⑦長期的キャリアデザイン、の 7 つに多様な根があるとする（金井 1996：40）。
- (8) ホックシールドによる感情労働（Emotional Labor）の定義は「公的に観察可能な表情と身体的表現を作るために行う感情の管理」であり、会社から求められ、賃金と引き替えに売られ、交換価値を有するとする。
- (9) シャインは大学院修了後 13 年を経た段階の調査からキャリア・アンカーは次の 8 つであるとした。①専門・職能コンピタンス、②全般管理コンピタンス、③自律・独立、④保障・安全、⑤起業家的創造性、⑥奉仕・社会貢献、⑦純粋な挑戦、⑧生活様式。

## ■参考文献

- アベグレン、ジェームス、山岡洋一訳、2004、『日本の経営』日本経済新聞社
- 尾形真実哉、2017、「組織社会化研究の展望と日本型組織社会化」中原淳編著、『人材開発研究大全』209-242、東京大学出版会
- 岡本祐子、2010、「中年期の危機」菊池章夫編著、『社会化の心理学』川島書房
- 加護野忠雄・小林孝雄、1989、「資源抛却と退出障壁」今井賢一・小宮隆太郎編、『日本の企業』73-92、東京大学出版会
- 金井壽宏、1996、「ミドルマネージャーのエンパワメント：日本型 HRM システムの文脈の中でのミドルの生涯発達課題」研究年報、経営学・会計学・商学、42（下巻）：39-116
- 川口大司他、2007、「年功賃金は生産性と乖離しているか—工業統計調査・賃金構造基本統計調査個票データによる実証分析—」経済研究、58(1)：61-90
- シャイン、エドガー、金井壽宏訳、2003、『キャリア・アンカー』白桃書房
- 清家篤、2003、「ラジアー「定年はなぜあるのか？」」日本労働研究雑誌、No.513：12-15
- セリグマン、マーティン、平井久・木村俊一監訳、1986、『うつ病の行動学』誠信書房

高橋伸夫、1993、『ぬるま湯的経営の研究』東洋経済新報社

デシ、エドワード、安藤延雄・石田梅男訳、1980、『内発的動機づけ』誠信書房

西川真規子、2006、「感情労働とその評価」法政大学大原社会問題研究所雑誌、No.567(2)

濱口桂一郎、2011、『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社

ハーズバーグ、F、北野利信訳、1968、『仕事と人間性』東洋経済新報社

ホックシールド、A.R、石川准訳、2000、『管理される心』世界思想社

ラジャー、エドワード、樋口美雄・清水篤訳、1998、『人事と組織の経済学』日本経済新聞出版社